

Mange apotekere er blevet

Over halvdelen af apotekerne har i dag mere end et apotek. At lede et apotek på afstand stiller særlige krav. Manglende fokus på distanceledelse kan blandt andet resultere i afmægt og mytedannelser

Af Jacob Hæning Andersen

I følge Rikke Lindekilde, som er virksomhedsrådgiver hos Center for Ledelse, handler distanceledelse grundlæggende om at opbygge en fælles identitet – et "vi" på tværs af afstande og forskellige adresser.

"Det er noget helt basic, og det er altid vigtigt.

Men man skal have ekstra fokus på det, når virksomheden er spredt over flere adresser, for det fælles "vi" kommer nemmere, når "vi'et" er samlet," siger hun. Center for Ledelse er et konsulentbureau, som blandt andet rådgiver ledere og virksomheder om deres aktuelle situation og ledelsesmæssige udfordringer.

Konsulent i Apotekerforeningen Bjørn Ove Klinker er helt enig med Rikke Lindekilde i, at det er vigtigt at have et særligt fokus på distanceledelse, når man har flere enheder.

"Mennesker har en tendens til at tænke i *dem* og *os*, når man arbejder forskellige steder. Der kan hurtigt opstå historier om, at "vi" er på en bestemt måde, og de andre er anderledes. Det kræver vedhol-



distanceledere

”Mennesker har en tendens til at tænke i *dem* og *os*, når man arbejder forskellige steder. Der kan hurtigt opstå historier om, at vi er på en bestemt måde, og de andre er anderledes. Det kræver vedholdende ledelse at opbygge en rigtig følelse af fællesskab. At ”vi” slås sammen og for det samme.”



Konsulent i Apotekerforeningen,
Bjørn Ove Klinke

dende ledelse at opbygge en rigtig følelse af fællesskab. At ”vi” slås sammen og for det samme,” siger han.

Tre overordnede trin

Ifølge Rikke Lindekilde er der overordnet set tre trin til, hvordan man som leder opbygger den fælles kultur eller det fælles vi. Der skal være fælles mål og retning. Der skal være ordentlig koordination – hvilket vil sige, at der skal være enighed om opgaverne og processerne mellem de forskellige enheder og respekt med hensyn til tidspunkterne og formen for kontakt. For det tredje skal lederen hjælpe med at skabe et personligt engagement hos medarbejderne. Det personlige engagement skabes blandt andet igennem en diskussion af de fælles værdier, så medarbejderne føler, at de er med til at skabe kulturen og retningen.

Bjørn Ove Klinke supplerer:

”Det er godt at inddrage medarbejderne. Men de må aldrig være i tvivl om, hvad chefen overordnet ønsker. Og hvis chefen ønsker en samlet organisation med fælles mål, kultur og værdier, skal det siges klart,” siger han.

Rikke Lindekilde fortæller videre, at lederen også skal være opmærksom på, at der er god kommunikation.

”Kommunikationen skal være meningsfuld, og lederen skal være tilgængelig, så der er mulighed for

pålidelig og tilstrækkelig kommunikation. Ellers opleves det som, at lederen er langt væk. Så kan der hurtigt udvikle sig ideer om, hvad der foregår, og medarbejderne kan føle afmagt og frustration,” fortæller Rikke Lindekilde.

En del af lederudvikling

Det er ingen hemmelighed, at moderniseringen af apotekerloven sidste år har ført til, at der er kommet mange nye apoteker på landkortet. Før lovændringen havde 135 apotekere et apotek, og 85 havde mere end et. Det tal har forskubbet sig, så der nu er 92 apotekere med et apotek og 125 med to eller flere. Derfor er distanceledelse blevet en del af lederudviklingsprogrammet Lederudvikling for apotekere (LEA).

Holdet er fuldt booket op med 12 tilmeldte apotekere. ■

Hvordan bliver jeg en god leder på distancen?

Virksomhedsrådgiver Rikke Lindekildes tre trin til god distanceledelse:

- Skab fælles mål og retning.
- Sørg for, at der er meningsfyldt samarbejde og koordination på tværs af adresserne.
- Giv medarbejderne mulighed for at engagere sig personligt.